

## **FACILITATION OF THE WORKING GROUPS. A BET TO THE SUSTAINABILITY OF THE RURAL DEVELOPMENT PROJECTS**

Vidueira Mera, P.<sup>1</sup>; Fernández-Moral, M. J.<sup>1</sup>; Gallego Moreno, F. J.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Politécnica de Madrid, <sup>2</sup> Universidad de Castilla-La Mancha

The proposal of union and collective work is a frequently characteristic in rural development projects. Nevertheless the process which people assume the advantages of this way of work not always is successful. When the project ends they come back to the previous situation. Facilitation stimulates collective action through the acquisition of skills and personal attitudes that people carry out in teamwork. Furthermore of realization of a common task, facilitation expects creation of relationships and bonds of trust in the group that allow their components work together to solve problems. This process has been studied in four working groups created in different projects in Cuenca, Spain. Through the analysis of the groups, it has been seen the leadership role that facilitator takes in first moments of the group. People declare to have acquired certain competences during the development of group work which are necessary to their continuity. However, in other cases competences have not been properly transferred to the group and it hinders their sustainability.

**Keywords:** *Facilitation; Working group; Competences; Sustainability; Continuity*

### **LA FACILITACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO. UNA APUESTA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL (EN CUENCA)**

La propuesta de unión y trabajo colectivo es una característica frecuente en proyectos de desarrollo rural. Sin embargo, el proceso por el cual las personas asumen sus ventajas no siempre es exitoso, y al terminar el proyecto se vuelve a la situación de partida. La facilitación estimula la acción colectiva a través de la adquisición de habilidades y actitudes personales desempeñadas en un grupo de trabajo. Además de la realización de una tarea común, la facilitación pretende crear relaciones y vínculos de confianza en el grupo, que permitan a sus componentes actuar conjuntamente en la resolución de problemas. Este proceso ha sido estudiado en cuatro grupos de trabajo creados desde diferentes proyectos de la provincia de Cuenca, España. A través del análisis de los grupos, se ha identificado el papel de líder que el facilitador tiene en las fases iniciales de formación del grupo. Durante el desarrollo del trabajo en grupo, las personas afirman haber adquirido competencias necesarias para la continuidad del trabajo conjunto cuando el proyecto y el facilitador desaparecen. Sin embargo en otros casos, estas competencias no se traspasan adecuadamente dificultando la sostenibilidad del grupo.

**Palabras clave:** *Facilitación; Trabajo en grupo; Competencias; Sostenibilidad; Continuidad*

Correspondencia: Avd Complutense s/n. ETSI Agrónomos. Departamento de Proyectos y Planificación Rural. C.P. 28040. Madrid, España.

## 1. Introducción

La necesidad de que los proyectos sean apoyados –en el ámbito del desarrollo– por instituciones y agentes externos desde una perspectiva participativa (Shucksmith, 2000; Cinnéide, 1987), ha contribuido a la incorporación de enfoques como la facilitación (Fuks, 2009). La facilitación adquiere diversas definiciones en la bibliografía: es entendida como una forma de trabajar con las personas (Prendiville, 2004), como una herramienta necesaria para los grupos de trabajo que participan en proyectos y programas de desarrollo (Scott, 2002), y también como un proceso (Shortall y Shucksmith, 1998; Valqui, 2009). Las tres definiciones son complementarias, aunque en este artículo se priorizará el concepto de proceso, ya que resulta más relevante teniendo en cuenta la trayectoria de los casos de estudio analizados.

En todos los casos, la facilitación aborda la resolución de los problemas de la comunidad a través de la movilización de sus competencias para identificar y estructurar sus propios problemas (Valqui, 2004; 2009), y tras ello, tomar las decisiones adecuadas para su resolución (Franco y Montibeller, 2009; Kaner, 2007; Fuks, 2009). Por ello, la facilitación suele desarrollarse en grupos de trabajo aunque también pueda llevarse a cabo de manera individual (Prendiville, 2004). En los casos grupales el facilitador debe impulsar la confianza y la identidad de las personas como colectividad para conseguir los objetivos propuestos (FAO, 1999; Prendiville, 2004). Valqui (2004; 2009) denomina a esto creación de dinámicas de grupo.

De esta forma y siguiendo las publicaciones de Valqui (2004; 2009) el facilitador puede asumir el rol de: 1) formador, enseñando a los participantes cómo se llevan a cabo las tareas mediante la creación de nuevas habilidades (Murray y Dunn, 1995); 2) guía, ofreciendo un asesoramiento y servicios profesionales y técnicos (Fuks, 2009) que apoyen la materialización de las ideas surgidas en los grupos (Kaner, 2007); 3) entrenador, dando instrucciones directas a un individuo con el fin de atender necesidades particulares derivadas de los distintos niveles de formación, información o participación dentro del grupo (Vachon, 2001), o referida la facilitación hacia individuos particulares (Prendiville, 2004); y 4) líder, por un lado ejemplificando los valores de la organización y del grupo y por otro lado proponiendo alternativas y movilizand o voluntades para la acción (Arce, 2007). Pese a verse reflejado en la bibliografía que la actitud de liderazgo no es la adecuada en los facilitadores (Sorensen y Epps, 1996), son muchas las cualidades comunes entre líder y facilitador (Valqui, 2004; Kaner, 2007; Vachon, 2001; Hogan, 2003) y se habla de la necesidad de una complementariedad de las dos actitudes (Arce, 2007). Además, Díaz-Puente et al. (2008) afirma la dificultad de involucrar a la población –en el contexto de la participación–, si se carece de liderazgo.

El facilitador debe decidir también cómo ejerce la autoridad. Esta puede ser jerárquica, de cooperación o autónoma (Valqui, 2009), o análogamente pueden ejercerse liderazgos de autoridad, consulta y concertación (Vachon 2001). El facilitador debe tener una intención clara, elegir el papel que le corresponde y el modo de funcionamiento para estimular la participación en las personas (FAO, 1999). El contexto en el que el facilitador desempeña su labor no es previsible, por ello debe tener la capacidad de adaptación (FAO, 2003; Valqui, 2004).

Los grupos de trabajo creados por los facilitadores (Hogan, 2002; 2003; Kaner 2007), son el medio a través del cual se materializan los procesos de facilitación. Aunque la unión de las personas responde a un objetivo común los grupos no se crean de manera espontánea en la mayoría de las ocasiones (FAO, 1999). Para ello la facilitación comprende la utilización de diversas herramientas (Arce, 2007; Hogan, 2002; Kaner, 2007), de entre las cuales la formación, el acceso a una información de utilidad y la animación, son muy destacadas en la

bibliografía (FAO, 2003; Kaner, 2007, Shortall y Shucksmith, 1998). La formación comprende la adquisición de habilidades técnicas, pero también de habilidades y actitudes personales dirigidas a la movilización de las competencias de las personas (Valqui, 2004; 2009), y a potenciar su participación e identificación con el grupo (Fuks, 2009). La información debe responder a las necesidades de las personas a las que se dirige (Vachon, 2001) para promover el interés y crear conciencia sobre un tema o una problemática concreta (UNICEF, 2006). Sin ella no cabe proponerse movilizar a la población (Riva, 1993). La animación motiva a las personas en torno al proyecto que llevan a cabo (Vachon, 2001) e incluso, en algunos casos, se describe como complementaria a la facilitación (Shortall y Shucksmith, 1998). El éxito de un proceso de facilitación consiste en que cuando el facilitador desaparezca, el grupo continúe y se haya convertido en un grupo autónomo (Valqui, 2002). Este proceso es difícilmente cuantificable en el tiempo (Shortall y Shucksmith, 1998), ya que existen multitud de contextos para cada grupo de trabajo (Prendiville, 2004).

En este artículo se analiza el proceso de facilitación desarrollado por el Instituto de Desarrollo Comunitario (IDC) de Cuenca a lo largo de 25 años de experiencia en los territorios rurales de esta provincia española. Se aporta el análisis de cuatro casos de estudio con grupos de trabajo. El análisis de estas experiencias pretende enriquecer el desarrollo teórico de la facilitación, la cual en la mayor parte de la bibliografía, se desarrolla en contextos de grupos más avanzados con una estructura ya consolidada. Cuando se habla de facilitación es complicado ceñirse a un modelo o situación estandarizada por la diversidad de contextos en los que se aplica. En este estudio se muestra la metodología de facilitación realizada por el IDC y basada en las herramientas de formación, garantía en el acceso a información y animación; todas ellas dirigidas a la creación de dinámicas de trabajo en grupo alrededor de proyectos (Fuks, 2009) que favorezcan la identidad de cada persona con sus vecinos y su territorio. De este modo las personas deben desarrollar una serie de competencias y actitudes –capacidad de tomar decisiones, capacidad de resolver problemas, etc.–, las cuales permitirán que el grupo tenga autonomía cuando la figura del facilitador desaparezca.

## **2. Contexto**

### **2.1 Contexto Institucional: El IDC de Cuenca**

El IDC de Cuenca es una entidad privada declarada de utilidad pública y sin ánimo de lucro. La asociación surge en 1984 con la voluntad de trabajar en el desarrollo comunitario de las zonas rurales de Cuenca. En la actualidad cuenta con 19 trabajadores con diversos perfiles como empresarial, artístico, social, etc. La labor desarrollada en estos más de 25 años tiene tres grandes objetivos: 1) la revalorización de los recursos humanos y la estructuración de la sociedad para favorecer el desarrollo de la comunidad, 2) la preservación y potenciación de las señas de identidad, la cultura rural y los recursos naturales, y 3) apostar por la innovación y la calidad en el sector agrario y en la actividad empresarial impulsando la incorporación de nuevas técnicas y tecnologías.

Estos objetivos se llevan a cabo mediante una metodología de trabajo basada en la facilitación y desarrollada por medio de la formación, la información y la animación. Es importante la concepción de estas tres herramientas como procesos que comienzan y suponen un conjunto de fases sucesivas y coherentes entre sí (Roseland, 2000; Clark et al., 2007; UNICEF, 2006). Estas herramientas, han estado presentes de manera complementaria a lo largo de toda la labor de la institución.

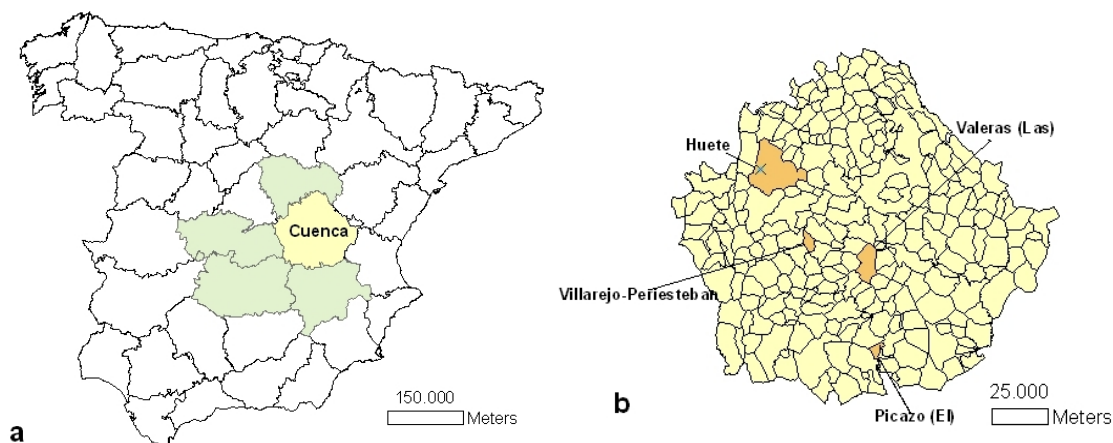
Otro de los aspectos más relevantes de la institución está vinculado con su naturaleza privada. El IDC se financia gracias a convenios con distintas administraciones públicas para

la materialización en el territorio, de diversos programas y proyectos. Ejemplo de estos convenios son los establecidos con la Excm. Diputación Provincial de Cuenca o con el Instituto Nacional de Empleo –ahora Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE–. Pese a que, según Codecasa (2011) las relaciones entre entidades públicas y privadas puedan presentar desventajas, esta situación ha permitido al IDC adaptar las intervenciones surgidas en el ámbito público a las necesidades de la población, ayudado por su profundo conocimiento del territorio.

## 2.2 Contexto Territorial: La Provincia de Cuenca

La provincia de Cuenca se encuentra en el centro-este de la Península Ibérica, dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, en España. La extensión de la provincia es de 17.141 km<sup>2</sup> (INE, 2008a) y cuenta con 217.716 habitantes (INE, 2010). La densidad de población de la provincia es de 12,70 habitantes por km<sup>2</sup> (INE, 2010), muy por debajo de la media nacional, que se encuentra en 90,6 habitantes por km<sup>2</sup> (INE, 2010) y de la Unión Europea, con 113,5 habitantes por km<sup>2</sup> (INE, 2010). De los 238 municipios que conforman la provincia, casi el 80% (186 municipios) presentan una densidad de población inferior a 10 habitantes por km<sup>2</sup>, y 111 municipios presentan menos a 4 habitantes por km<sup>2</sup> (INE, 2008b). Históricamente la provincia ha sufrido un fenómeno de despoblamiento que se concreta en una pérdida de 34.208 habitantes desde 1970 (INE, 1970). El territorio presenta una marcada tendencia hacia el predominio de la actividad agraria, la ausencia de ofertas formativas y de servicios, la deficiencia en las tecnologías de la información y las comunicaciones, y la desestructuración social.

**Figura 1: a) España peninsular con la situación de la provincia de Cuenca, y de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, a la que pertenece. b) Provincia de Cuenca y situación de la ciudad de Cuenca y los cuatro grupos de trabajo analizados.**



## 3. Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación se basa en la combinación de métodos de análisis cualitativo y cuantitativo. Ambos han sido aplicados a cuatro casos de estudio referidos a cuatro grupos de trabajo del territorio, con el objetivo de analizar los aspectos clave del proceso de facilitación llevado a cabo por el IDC durante más de 25 años. Los grupos fueron elegidos por los siguientes criterios: 1) Iniciativa de constitución del grupo: propuesto por el IDC o por la población; 2) situación actual de los grupos: disueltos, parcialmente activos o activos; 3)

tipo de personalidad jurídica: asociaciones, cooperativas, o grupos no formalizados; y 4) los grupos elegidos deben estar distribuidos en la provincia de Cuenca. De esta forma los grupos elegidos para el desarrollo de la investigación: 1) Villarejo Periesteban S. Cooperativa de Castilla la Mancha; 2) Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense; 3) Asociación AMEVAL; y 4) Grupo de Agricultores del Picazo.

Como primera fuente de información se procedió a realizar un análisis detallado de la documentación que el IDC poseía sobre el proceso de facilitación: estudios previos, memorias y evaluaciones de las intervenciones llevadas a cabo (IDC, 2002; 2005; CEDER Alcarria Conquense, 2002; 2008). Esta fuente de información se complementó con entrevistas a los técnicos y gerentes de la institución. La información extraída de esta primera etapa fue muy relevante para la elección de los grupos de estudio y para la definición de los objetivos que la investigación iba a abordar.

### **3.2 Recogida de Información**

La segunda etapa de recogida de información se llevó a cabo en talleres participativos con cada uno de los grupos a excepción de AMEVAL, asociación que se disolvió en 2008 y cuyos ex socios no accedieron a una reunión conjunta. En este caso se realizó una entrevista personal abordando los mismos aspectos que en los talleres

Dichos talleres constaron de dos actividades. La primera de ellas consistió en la elaboración de una línea del tiempo (Geilfus, 2005), en esta actividad se representa gráficamente a través de una línea vertical la trayectoria del grupo desde el inicio hasta la actualidad. Sobre esa línea se marcaron primero aquellos hitos importantes consensuados por el grupo. Posteriormente se colocaron a la izquierda de la línea aquellas características importantes que se habían desarrollado en el propio grupo –por ejemplo los elementos de cohesión o las dificultades atravesadas en un momento determinado–, a la derecha de la línea se abordaba el papel que el facilitador –el IDC– había tomado a lo largo de su historia. Los talleres estaban guiados por miembros del equipo de investigación externos a los grupos para garantizar la libertad en las intervenciones (Geilfus, 2005). Los aspectos que se abordaron en cada taller fueron: 1) motivos para comenzar el trabajo juntos; 2) dificultades encontradas en el inicio y durante la actividad del grupo; 3) papel que tomó el IDC en el inicio y posteriormente; 4) situación cuando el facilitador desapareció; y 5) situación actual del grupo.

La segunda actividad consistió en la elaboración de un cuestionario personal, en el que los asistentes valoraban una serie de afirmaciones enmarcadas en 6 preguntas relacionadas con: 1) motivos que les llevaron a iniciar un trabajo en grupo; 2) actividades de mayor utilidad desarrolladas en el grupo; 3) actitudes y habilidades personales que habían visto mejoradas; 4) actividades más importantes desarrolladas por el IDC; 5) aspectos que les había aportado el trabajo en grupo; y 6) actividades desarrolladas por el IDC en el territorio de las cuales se habían beneficiado. La valoración de las afirmaciones se realizaba en una escala de 1 a 4 para forzar un posicionamiento claro, ya que se comprobó que en otros cuestionarios realizados en la zona, la población tendía a elegir una valoración intermedia en la mayoría de las afirmaciones, lo cual distorsionaba los resultados obtenidos. Los cuestionarios contaban con una pregunta más que a diferencia de las anteriores era de respuesta múltiple. Dicha pregunta estaba relacionada con las actividades a través de cuales la población conoció al IDC de Cuenca. Se obtuvieron un total de 34 cuestionarios, de los cuales 7 se realizaron en Villarejo-Periesteban, 9 en el Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense, 4 de los ex socios de AMEVAL, y 14 del Grupo de Agricultores del Picazo.

El planteamiento inicial del taller comprendía una segunda actividad en la que se realizaba una valoración mediante voto de color (Fetterman, 2005) sobre una lista confeccionada por

ellos mismos con los aspectos que del grupo consideraba más relevantes de su proceso de facilitación. Esta segunda actividad únicamente se realizó en el taller piloto ya que se observó que las conclusiones alcanzadas por los participantes, eran las mismas que en la línea de tiempo.

El muestreo de individuos dentro de cada grupo se condicionó a la tasa de respuesta en cada grupo. La asociación AMEVAL contaba con 18 socios antes de su disolución. Se convocó a todos ellos para la realización de las entrevistas personales, pero se obtuvo un porcentaje de respuesta del 22% –4 asistentes–. El Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense (APACAAL) estaba constituido por 20 socios, a los cuales se convocó para los talleres participativos. El porcentaje de respuesta obtenido en esta ocasión fue del 45% –9 asistentes–. Los grupos Cooperativa de Villarejo-Periesteban y Grupo de Agricultores del Picazo son los más numerosos –178 y 30 socios respectivamente–, por lo que se procedió a realizar un muestreo aleatorio estratificado con dos clases: individuos presentes desde el comienzo de la asociación e individuos incorporados posteriormente, fijando un 70% de individuos pertenecientes a la primera clase. En caso negativo se procedía a elegir otro individuo de la muestra. En la Cooperativa de Villarejo-Periesteban se obtuvo un porcentaje final de respuesta de un 3.9% –7 asistentes–, 5 de los cuales –71,42%– pertenecían a la cooperativa desde el inicio y 2 de ellos –28,58%– incorporados más tarde. En el Grupo de Agricultores de El Picazo se obtuvo un porcentaje final de respuesta del 46,67% –14 asistentes–, de los cuales 11 eran miembros fundadores del grupo –78,57%– y 3 –21,43%– miembros de reciente incorporación.

## **4. Exposición de resultados**

### **4.1 Inicio del trabajo en grupo**

Inicialmente las actividades del IDC en el territorio estuvieron muy vinculadas a los convenios establecidos con las administraciones públicas. Los tres medios mayoritarios a través de los que 21 de las 35 personas que asistieron a los talleres conocieron el IDC fueron los cursos de formación, las reuniones con personalidades y habitantes de los municipios, y el desarrollo de iniciativas y proyectos en zonas cercanas –los cuales provocan el interés de habitantes de municipios próximos–. Posteriormente, y a través de ese primer contacto con la población, las intervenciones se caracterizan por la adaptación de los proyectos a las necesidades concretas de las personas, de manera que “la idea del proyecto aborde una necesidad” –tal y como afirmaba un asistente al taller–.

Las intervenciones en el territorio se basan en la creación de grupos de trabajo en los que la tarea común es el elemento de cohesión más fuerte. Esta tarea responde a necesidades concretas detectadas por los miembros. Los motivos para iniciar una actividad en grupo, en la mayoría de los casos, están relacionados con el ámbito profesional –“Queríamos trabajar en nuestro pueblo y lo que nos proponían era una oportunidad...” comenta un componente del grupo durante el desarrollo de un taller–. Estas oportunidades profesionales se valoran con 3,21 puntos sobre 4 como motivo principal para comenzar un trabajo en grupo. Sin embargo, el hecho de intercambiar ideas y experiencias es el motivo más valorado con 3,33 puntos sobre 4. Las personas admiten que “entre todos se hace bien pero uno solo no...”. Este es un ejemplo de cómo mediante la facilitación se pueden promover experiencias exitosas de colaboración que motiven a la gente al trabajo conjunto (Sánchez y García, 2001), pese a las tendencias que se han dado tradicionalmente en el mundo rural como la falta de cultura de participación (Sumpsi, 2001) o el anteponer los intereses particulares a los generales (Andrés, 2000).

Por otro lado, la dificultad que se identificó como más importante en los talleres fue la existencia de “mucha desconfianza entre los miembros de los grupos”. Esta desconfianza

era mayor cuando los miembros provenían de empresas del mismo sector ya que “la gente no era sincera cuando hablaba de trabajo”, al considerar que continuaban siendo “competencia directa”. El hecho de tener que enfrentarse a algo nuevo genera en el grupo “miedo de no saber hacerlo”. Esta situación se veía agravada por el escepticismo del propio entorno, que manifestaba que las nuevas iniciativas impulsadas por los grupos “no funcionarían”. La confianza en el grupo y la ilusión en el proyecto son las actitudes que se identificaron como más importantes para conseguir superar éstas y otras dificultades. También se destacó en los talleres que una vez vencidas, las dificultades “hacen al grupo más fuerte”, potenciando su motivación en el trabajo colectivo.

Los cursos de formación se calificaron como “todo un éxito” y fueron valorados con 3,64 puntos sobre 4 dentro de las actividades de las que los participantes se vieron beneficiados. Es relevante el papel que las visitas de estudio desempeñan en los componentes de los grupos, ya que en los talleres participativos hubo un gran consenso en afirmar que “Si no hubiésemos ido a visitar la cooperativa del pueblo de al lado el proyecto no habría salido...”, así como las visitas de técnicos y profesionales que les asesoren como por ejemplo “un agente que nos asesoró sobre dónde podíamos conseguir financiación...”. Sin embargo, en el cuestionario personal estas actividades no cuentan con la valoración esperada tras los comentarios realizados durante los talleres. La valoración fue inferior a 3 sobre 4 en ambos casos, datos que conducen a pensar que la pregunta no fue formulada de manera que los participantes la entendieran correctamente. Por otro lado, las reuniones o charlas informativas son valoradas en 3,28 sobre 4 en aquellos que se han visto beneficiados de ellas. En posición contraria, como método peor valorado se encuentran los folletos y panfletos informativos valorados con 2,10 sobre 4, lo cual indica que una información transmitida personalmente es mejor entendida y de mayor utilidad para las personas.

Los resultados destacan también la animación como herramienta clave en el inicio del desarrollo del grupo ya que durante los talleres los individuos afirmaban que el facilitador “motivaba muchísimo” y “transmitía mucha confianza”. Además, en los resultados de los cuestionarios personales la animación y concienciación inicial fue la actividad realizada por los facilitadores más valorada entre los participantes con 3,26 sobre 4, seguida de la asistencia en la puesta en funcionamiento del grupo con 3,07 sobre 4. También resulta llamativo comprobar los vínculos que se crearon entre los facilitadores y los miembros de los grupos durante el desarrollo de los proyectos. En los talleres los componentes de los grupos siempre llamaban a los facilitadores por su nombre, y su labor fue lo más valorado del proceso de facilitación en todos los grupos.

Durante la formación de un grupo de trabajo uno de los roles más importantes que el facilitador debe asumir es el de líder (Díaz-Puente et al., 2008; Sorensen y Epps, 1996). Pese a que los individuos hacia los que se dirigen las diferentes actividades tienen una necesidad común y participan libremente en ellas, son los facilitadores los que presentan propuestas, movilizan acciones, proponen planteamientos, etc. De hecho, en los talleres se valoraban positivamente los proyectos propuestos por los facilitadores como “buenos proyectos que generaban muchas oportunidades”. Hasta que la actitud de compromiso del grupo sea suficiente como para desempeñar todas estas funciones, la autoridad del facilitador es en ocasiones jerárquica. Sin embargo, una vez que el grupo ha comenzado a trabajar la autoridad siempre es de cooperación, los asistentes a los talleres afirmaban por un lado la “proposición de diferentes actividades” por parte del facilitador, y por otro lado, cómo ellos acababan “decidiendo” sobre cuáles realizar.

Al iniciar el grupo, puede darse la situación de tener que atender determinadas actitudes personales de manera individual (Vachon, 2001). En estos casos, el papel de entrenador resulta necesario “Al principio Javi venía todos los fines de semana...”. Del mismo modo, los facilitadores deben adoptar el papel de formadores en aquellas áreas desconocidas para el grupo –desde un punto de vista funcional para el trabajo del mismo–. Además, debe

preparar a las personas para introducirles poco a poco otras habilidades y actitudes, por ejemplo repartiendo responsabilidades, obligaciones, etc.

#### **4.2 Desarrollo del grupo de trabajo**

El compromiso de los individuos está directamente relacionado con lo que pueden obtener de la participación en una tarea (Vachon, 2001). Por esta razón la experiencia vivida por los componentes de los grupos –algunos de ellos ya transformados en asociaciones o cooperativas–, resulta de gran importancia para la continuidad y buen desarrollo de sus objetivos. “La experiencia es fundamental para continuar...” afirmaba un asistente al taller participativo, y es que estas experiencias repercutirán positiva o negativamente en la actitud de las personas, pudiendo incluso pasar de una actitud activa a una actitud pasiva (FAO, 1999). Ejemplo de ello es el caso de los socios de AMEVAL, los cuales afirman que cuando empezó el trabajo resultó no ser lo que esperaban. Muchos de ellos comienzan el trabajo en grupo motivados simplemente por una visión profesional centrada en la obtención de mayores beneficios que no se obtuvieron de manera inmediata. De esta forma comienzan a surgir dificultades entre ellos mismos y problemas en la propia asociación como la “pérdida de interés en las reuniones conjuntas” y en definitiva, en el trabajo colectivo. Sin embargo, si el motivo de su trabajo en grupo no es sólo económico, sino que también está apoyado en otros aspectos como el apoyo del resto de los compañeros –aportación del trabajo en grupo más valorada 3,05 puntos sobre 4–, o la posibilidad de intervenir a favor de mi territorio –valorada con 2,79 sobre 4–, se viven experiencias positivas del trabajo conjunto y se plantean esa forma de trabajar para posibles proyectos futuros, pese a que con la actividad desarrollada “no se ven cambios”, como sucedió en el Picazo al poner en marcha la implantación del sello de calidad en sus productos.

Es importante observar como para algunas personas la obtención de beneficios además de evidente debe ser “rápida”, y como al encontrarse en “situaciones límite” que les “presionan para actuar”, afirman que su trabajo en grupo resulta más efectivo. Por el contrario, hay individuos que reconocen que en el trabajo “todo tiene un proceso” y que se debe “tener paciencia” con los resultados que esperan obtener.

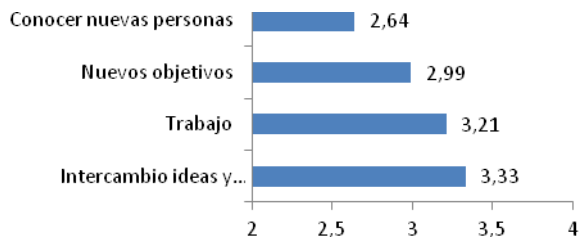
Según avanza el proceso, los participantes encuentran motivación y confianza en la experiencia que están viviendo y la herramienta de animación tiene menos importancia, aunque los facilitadores no dejarán de utilizarla en toda su intervención. Pese a que como se ha indicado anteriormente las charlas y reuniones informativas son los medios de información de más utilidad –ya que son los más valorados por los asistentes–, a lo largo del desarrollo del grupo se recurre a otras actividades informativas diferentes. A lo largo de la realización de la línea del tiempo se observó en algunos grupos como la asistencia a jornadas temáticas –valorada con 2,69 sobre 4– o las jornadas de intercambio de experiencia con otros grupos –valoradas con 2,53 sobre 4–, son algunas de las actividades a través de las cuales los grupos continúan enriqueciéndose, descubriendo nuevas experiencias y oportunidades.

También observamos que la información y la formación continúan siendo herramientas presentes en el desarrollo de los grupos, pudiendo utilizarse de manera puntual o a lo largo de todo el desarrollo del grupo, y que en ocasiones la utilización de una de ellas trae la posterior necesidad de utilizar la otra. Es el caso del Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense, los cuales comenzaron su actividad durante unas jornadas de información y sensibilización, pero posteriormente fueron necesarios cursos de formación concretos para los cultivos de plantas aromáticas, una actividad que ellos nunca habían desarrollado. Por el contrario, en el municipio de Villarejo-Periesteban las personas interesadas asistieron a un curso de cooperativismo que les formó en esta materia, pero posteriormente fue necesaria la dotación de la información oportuna para llevar a cabo la constitución de la cooperativa.

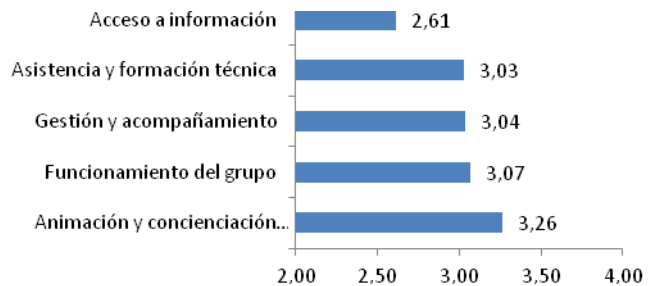


**Figura 2: Resultados de los cuestionarios realizados a los asistentes de los talleres participativos.**

**1. Motivo de integración o participación**



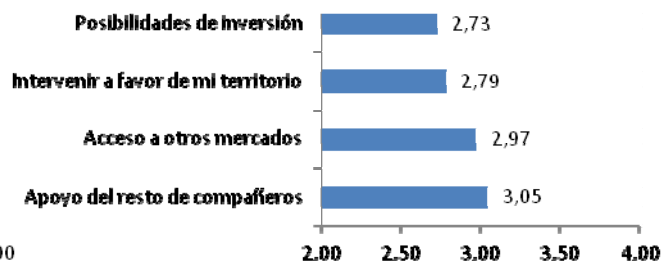
**4. Acciones del IDC más importantes para el grupo de trabajo**



**2. Actividades informativas de mayor utilidad**



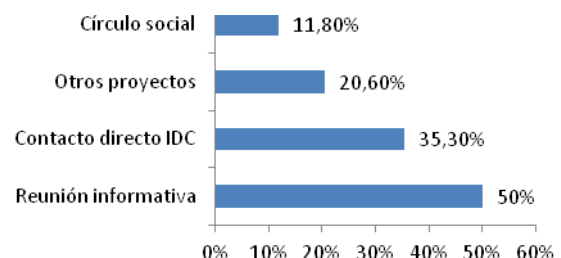
**5. Aportes personales del trabajo en grupo**



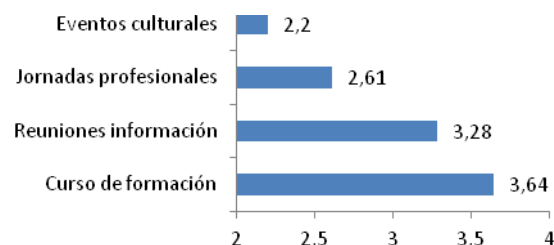
**3. Actitudes mejoradas en el trabajo en grupo**



**6. Medio de conocimiento del IDC**



**7. Actividades de las que se han visto beneficiados**



La mejora de las habilidades técnicas es valorada positivamente por los participantes -2,77 sobre 4-, sin embargo la capacidad de proponer nuevos retos en la comunidad es la más valorada -3,11 sobre 4-, seguida de la capacidad de asumir responsabilidades -3,02 sobre 4- y la capacidad de afrontar problemas -2,99 sobre 4-.

El desarrollo de estas capacidades repercute significativamente en el traspaso de algunos de los roles del facilitador a los miembros del grupo (Díaz-Puente et al., 2008). Es el caso del papel de líder el cual debe comenzar a ser asumido por algún componente o componentes de los grupos, normalmente el presidente de la asociación, la junta directiva de la cooperativa, etc. Sin embargo, el líder no tiene exactamente la misma función que tuvo el facilitador en un primer momento, ahora todos los miembros del grupo deben movilizarse por sí mismos y los líderes únicamente, deben asegurar un clima de organización (Sorensen y Epps, 1996). De igual manera la autoridad debe comenzar a pasar de cooperación a autónoma, el grupo debe empezar a tomar decisiones por sí mismo. No significa que anteriormente no lo hayan hecho, sino que su comportamiento ha de ser independiente y las competencias adquiridas tienen que ser puestas en práctica.

De esta forma, los facilitadores dejarán de ser líderes para convertirse en guías del grupo que proporcionen servicios profesionales y técnicos (Fuks, 2009). La ayuda en la gestión y la asistencia técnica obtuvo 3,04 puntos sobre 4, y fue considerada como muy positiva durante los talleres participativos con comentarios como "Cuando teníamos cualquier duda llamábamos a Javier...", "Nos ayudaban con los trámites para pedir subvenciones, dónde teníamos que llevar los papeles, a quién teníamos que llamar...".

#### **4.3 Independencia del grupo**

La prueba final de un proceso de facilitación consiste en que el grupo continúe como un grupo autónomo cuando el facilitador desaparezca (Valqui, 2002). La desaparición del facilitador en los grupos analizados se debe a la finalización del proyecto que los vinculaba. Esto conlleva también la desaparición de objetivos, planteamientos, financiación, etc. por lo que el grupo debe tomar decisiones importantes para su continuidad.

Pueden darse diversas situaciones. Muy frecuentemente las inversiones económicas son imprescindibles para continuar. Este es el caso del Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense donde la transformación de los cultivos experimentales en profesionales no pudo llevarse a cabo por la falta de inversión. Por el contrario, para la creación de la cooperativa de Villarejo-Periesteban era necesaria una aportación económica inicial, la cual no sólo realizaron los primeros socios de la misma, sino que hoy en día continúa realizándose por todos los nuevos miembros. Otro factor importante es la actitud activa y compromiso de los componentes del grupo, sin las cuales se darán situaciones insostenibles en las que todo el trabajo será soportado por una parte del grupo. Este es el caso de AMEVAL donde uno de sus ex-socios afirmaba que "siempre trabajaban los mismos" y "no podían tirar de todo el grupo...". Además otro participante aseguraba que "necesitamos proyectos, planes...". Se apoya la idea de que sin objetivos comunes no hay tarea común y sin ello no hay cohesión del grupo (Thorp et al., 2004). La importancia de la organización también se percibió en una de las entrevistas realizadas al ex-presidente de AMEVAL quien decía "La unión hace la fuerza, pero con organización...". Dicha organización es responsabilidad del líder del grupo (Sorensen y Epps, 1996) pero todos deben colaborar.

Cuando el facilitador desaparece, el grupo no sólo debe proponer ideas y objetivos sino que tiene que buscar cómo llevarlos a cabo, formarse si es necesario, buscar asesoramiento en situaciones concretas, motivarse y continuar creando confianza en ellos mismos. Es decir, debe realizar todas las funciones que el facilitador desempeña cuando está presente, y debe regirse por una autoridad completamente autónoma. Esta es la razón por la cual el traspaso de roles del facilitador a los miembros del grupo a lo largo del proceso de facilitación es tan

importante, si este traspaso no se lleva a cabo adecuadamente la continuidad del grupo correrá peligro. Durante los talleres se observó cómo se hacía referencia a la falta de algunas de esas funciones afirmando que “cuando terminó el facilitador terminaron las reuniones...”, comentando la “necesidad de alguien que nos anime, que nos motive y nos impulse desde fuera...”, y como “echan de menos un acompañamiento especializado”.

## 5. Discusión

En el proceso de facilitación, las herramientas utilizadas son diversas, aunque en la bibliografía son relevantes la formación y la información (FAO, 2003; Kaner, 2007). Los resultados de la investigación muestran además como ambas van de la mano durante la creación y el desarrollo de un grupo de trabajo. La información y sensibilización resultan imprescindibles si el objetivo es la movilización de las personas hacia la acción, pero es importante destacar que la información que procede de la experiencia personal es la más sólidamente interiorizada por los individuos (Vachon, 2001). La necesidad de informar a las personas de una manera útil y eficiente, obliga al IDC a adaptar las vías y medios de información a sus destinatarios. Los resultados de la investigación sobre el éxito de los cursos de formación concuerdan con FAO (2003) al señalar el contenido práctico complementado con visitas de estudios y a la adaptación de los contenidos a las necesidades específicas de aquellos a quienes va dirigido.

Las dinámicas de grupo son la materialización del proceso de facilitación. En ocasiones, el inicio de los grupos únicamente se ve como una oportunidad de incremento de beneficios económicos, y cuando esto no sucede rápidamente se abandona ya que no hay otros elementos de cohesión con el grupo. Este problema está asociado al individualismo en contraposición a la comprensión de que el beneficio de todos repercute en el propio. Este ejemplo corresponde al caso vivido por la Asociación AMEVAL, quienes han valorado siempre por encima de 3 sobre 4 aquellos aspectos relacionados con el beneficio económico propio. Pese a que el Grupo de Agricultores del Picazo y de la Cooperativa de Villarejo-Periesteban también valoraron por encima de 3 sobre 4 que el motivo que les empujó al trabajo en grupo fue profesional, se observa en ambos casos que el apoyo recibido de sus compañeros fue el aspecto más valorado, lo cual se convirtió en un elemento de cohesión importante para el grupo. Vachon (2001) hace referencia a que el individualismo, viene provocado muchas veces por una experiencia negativa previa. Sin embargo Sánchez y García (2001) consideran que conseguir retos personales, profesionales o sociales es un motivo iniciador.

Asimismo aquellos grupos que valoran la animación y concienciación inicial como actividad más importante realizada por el IDC, son aquellos grupos que posteriormente han sido más pasivos y han dejado de trabajar conjuntamente o se han disuelto, como AMEVAL, el Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense o el Grupo de Agricultores del Picazo. Sin embargo, el grupo de la Cooperativa de Villarejo-Periesteban valoró más la ayuda en la gestión y acompañamiento, y son quienes continúan trabajando. Esta observación nos hace reflexionar sobre la importancia de la animación realizada por los facilitadores para que los individuos comiencen a trabajar juntos, aunque también sobre cómo trasladar este papel al grupo antes de que el facilitador abandone este papel.

Aquellos grupos que dejaron de trabajar conjuntamente y se encuentran en una actitud pasiva –Grupo de Agricultores de la Alcarria Conquense y Grupo de Agricultores del Picazo– adolecen –según ellos mismos– la ausencia de un líder. Sin embargo, en la Cooperativa de Villarejo-Periesteban estas figuras son fácilmente reconocibles y trabajan activamente en beneficio de todo el grupo. Aunque también es importante indicar el elevado número de socios de la misma, y el reducido grupo de ellos que trabajan en mantener la cooperativa. Esto indica una evidente pasividad por parte de muchos socios cuyo único objetivo es verse

beneficiado profesionalmente por la actividad de la cooperativa. Esta pasividad viene dada en muchas ocasiones por el desconocimiento acerca del funcionamiento de una cooperativa –según indican los propios miembros de la misma–, por lo que en el taller se propuso la organización de un curso de formación acerca de esta materia, con el fin de que los nuevos socios se involucren más en la gestión de la cooperativa.

La facilitación prima la movilización de las competencias de las personas sobre la resolución de un problema en sí mismo (Valqui, 2004; 2009). La capacidad de resolución de problemas y la toma de decisiones (Fuks, 2009; Franco y Montibeller, 2009; Kaner 2007), son actitudes que se han desarrollado a través de las dinámicas de grupo impulsadas y apoyadas por el IDC. Sin embargo, en los resultados obtenidos de los grupos estudiados observamos como ambas capacidades son valoradas con 2,99 y 2,69 puntos sobre 4 respectivamente, situándose por debajo de otros aspectos como la capacidad de proponer nuevos retos –valorado con 3,11 sobre 4– o la capacidad de asumir responsabilidades –valorada con 3,02 sobre 4–. Estos resultados nos llevan a concluir que pese a que la movilización de competencias es evidente, no ha sido suficiente para llegar a una completa independencia del grupo. Asimismo, la competencia más valorada con 3,11 sobre 4 corresponde a la capacidad de proponer nuevos retos, pero por la trayectoria llevada a cabo por 3 de los 4 grupos –que no continúan con su actividad inicial– se comprueba que esta competencia no es suficiente; también son necesarias buscar la manera de poder llevarlos a cabo o la proposición de ideas (Prendiville, 2004).

El IDC trabaja con la población de los territorios rurales de Cuenca desde hace veinticinco años poniendo en marcha procesos de facilitación que, pese a verse condicionados por factores internos y externos (Valqui, 2009), son adaptados a las necesidades de la población. Estas necesidades requieren de un análisis particular ya que son diferentes en cada contexto (Caride, 2005; Díaz-Puente et al., 2008), y en el caso del IDC se realiza gracias al contacto que la institución establece con la población (Barrutia, 2011). A través de las herramientas de formación, acceso a la información, y animación, el IDC pone en marcha grupos de trabajo que son acompañados en un proceso hacia su completa autonomía. Durante este proceso –difícilmente cuantificable en el tiempo (Shortall y Shucksmith, 1998) y variable de unos grupos a otros (Prendiville, 2004)–, es necesario que los individuos comprendan el significado del trabajo en grupo, y que sean capaces de adquirir aquellas competencias y actitudes que les confieran independencia cuando la figura del facilitador desaparezca. Para llegar a esta situación los facilitadores deben, por un lado adaptar sus numerosas actitudes y habilidades a la realidad vivida en cada momento por los individuos con los que trabajan; y por otro, tener la capacidad de transmitir de esas actitudes a los individuos.

## 6. Referencias

- Andrés, J. L. (2000). Aportaciones básicas del turismo al desarrollo rural. *Cuadernos de Turismo*, 6, 45-49.
- Arce, R. (2007). *La Facilitación de Procesos Sociales*. Perú: Comunicarte S.R.L.
- Barrutia, J. M. & Echebarria, C. (2011). An evolutionary view of policy network management. *European Planning Studies*, 19, 379-401.
- Calivá, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Caride, J. A. (2005). La animación sociocultural y el desarrollo comunitario como educación social. *Revista de Educación*, 336, 73-88.
- CEDER Alcarria Conquense (2002). *Memoria 1997-2001. Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Rurales (PRODER)*. Cuenca: CEDER Alcarria Conquense.

- CEDER Alcarria Conquense (2008). *Memoria 2002-2008. Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Rurales (PRODER2)*. Cuenca: CEDER Alcarria Conquense.
- Cinnéide, M. S. (1987). Adult education and community development in the west of Ireland. *Research in Rural Education*, 4, 143-146.
- Clark, D., Southern, R., & Beer, J. (2007). Rural governance, community empowerment and the new institutionalism: a case study of the Isle of Wight. *Journal of Rural Studies*, 23, 254-266.
- Codecasa, G. & Ponzini, D. (2011). Public-Private partnership: a disillusion for urban regeneration? Evidence from Italy. *European Planning Studies*, 19, 647-667.
- De los Ríos, I., Díaz-Puente, J. M., & Cadena, J. (2011). La iniciativa LEADER como modelo de desarrollo rural: Aplicación a territorios rurales de México. *Agrociencia*, 45, 609-624.
- Díaz-Puente, J. M., Yagüe, J. L., & Afonso, A. (2008). Building Evaluation Capacity in Spain: A Case Study of Rural Development and Empowerment in the European Union. *Evaluation Review*, 32, 478-506.
- Díaz-Puente, J. M. Cazorla, A., & de los Ríos, I. (2009). Empowering Communities through Evaluation: Some Lessons from Rural Spain. *Community Development Journal*, 44, 53-67.
- Díaz-Puente, J. M., Vidueira, P., & Gallego, F. (2011). La estructuración y dinamización social para una mejor gobernabilidad de las comunidades rurales: Caso de estudio en Cuenca, España. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8, 73-101.
- FAO (1999). *Actitudes participativas y principios claves en la aplicación de instrumentos y métodos participativos*. Grupo Informal de Trabajo sobre Enfoques y Métodos Participativos. Disponible en [http://www.fao.org/Participation/espanol/ft\\_princ.jsp](http://www.fao.org/Participation/espanol/ft_princ.jsp)
- FAO (2003). *Manual para la capacitación de trabajadores de extensión y agricultores*. Disponible en <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1806S/Y1806S00.HTM>
- Fetterman, D. M. & Wandersman, A. (2005). *Empowerment evaluation principles in practice*. New York: Guilford.
- Franco, A. & Montibeller, G. (2009). Facilitated modeling in operational research. *European Journal of Operational Research*, 205, 489-500.
- Fuks, S. I. (2009). La facilitación sistémica de procesos colectivos, "Artesanía de contextos" focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes. *Revista IRICE*, 20, 63-76.
- Geilfus, F. (2005). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultores. Disponible en <http://www.crid.or.cr/digitalizacion/pdf/spa/doc15788/doc15788-a.pdf>
- Hogan, C. (2002). *Understanding Facilitation, Theory & Principles*. London: Kogan Page.
- HOGAN, C. (2003). *Practical Facilitation, A Toolkit of Techniques*. London: Kogan Page.
- Instituto de Desarrollo Comunitario de Cuenca (2002). *Memoria 1998-2002. Departamento de formación, educación permanente y dinamización*. Cuenca: IDC.
- Instituto de Desarrollo Comunitario de Cuenca (2005). *Al servicio de los territorios rurales*. Cuenca: IDC.
- Instituto Nacional de Estadística (1970). *Censo de población de 1970*, Tomo II, Volúmenes provinciales. Disponible en <http://www.ine.es/inebaseweb/treeNavigation.do?tn=92693&tns=141136#141136>
- Instituto Nacional de Estadística (2008a). *Extensión superficial de las CCAA y provincias*. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t43/a011/a1998/I0/&file=t10031.px&type=pcaxis>
- Instituto Nacional de Estadística (2008b). *Población, superficie y densidad por municipios*. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t43/a011/a1998/densidad/I0/&file=t10051.px&type=pcaxis&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Cifras de población referidas al 01/01/2010 Cuenca: población por municipios y sexo*. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Cifras de población, superficie y densidad por CCAA y provincias, y población, superficie y densidad*. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Territorio y medio ambiente, España y la Unión Europea de los 27*. Disponible en <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/escif/terr10.pdf>
- Kaner, S., Lind, L., & Toldi, C. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. & Dunn, L. (1995). Capacity Building for Rural Development in the United States. *Journal of Rural Studies*, 11, 89-97.
- Prendiville, P. (2004). *Developing facilitation skills. A handbook for group facilitators*. Dublín: Combat Poverty Agency.
- Riva, F. (1993). *Claves para la educación popular. De quién es la iniciativa en el desarrollo socio-comunitario*. Madrid: Popular S.A.
- Roseland, M. (2000). Sustainable community development: integrating environmental, economic, and social objectives. *Progress in Planning*, 54, 73-132.
- Sánchez, E. & García, J. M. A. (2001). Análisis de las motivaciones para la participación de la comunidad. *Papers: Revista de Sociología*, 63-64, 171-189.
- Scott, M. (2002). Delivering integrated rural development: Insights from Northern Ireland. *European Planning Studies*, 10, 1013-1025.
- Shortall, S. & Shucksmith, M. (1998). Integrated rural development: Issues arising from the Scottish experience. *European Planning Studies*, 6, 73-78.
- Sorensen, T. & Epps, R. (1996). Leadership and Local Development: Dimensions of Leadership in Four Central Queensland Towns. *Journal of Rural Studies*, 12, 113-125.
- Shucksmith, M. (2000). Endogenous development, social capital and social inclusion: perspectives from LEADER in the UK. *Sociologia Ruralis*, 40, 208-218.
- Sumpsi, J. M. (2001). *Actores, Instituciones y actitudes para el desarrollo rural: Informe Nacional Español*. Research Report to the World-Wide Fund for Nature and the Statutory Countryside Agencies of Great Britain. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Thorp, R., Stewart, F., & Heyer, A. (2004). When and how far is group formation a route out of chronic poverty? *World development*, 33, 907-920.
- Unión Nacional de Centros de Animación Rural (1991). *Revista Renovación Rural*. 21, 31-32.
- UNICEF (2006) *Información para el desarrollo*, Fondo Internacional de las Naciones Unidas para Emergencias de la Infancia. Disponible en <http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-4.pdf>
- Vachon, B. (2001). *El desarrollo local. Teoría y práctica*. Gijón: Ediciones Trea S.L.
- Valqui, R. (2004). The Vision Conference: Facilitating Creative Processes. *Systemic Practice and Action Research*, 5, 385-405.
- Valqui, R. (2009). Community facilitation of problem structuring and decision making processes: Experiences from the EU LEADER+ programme. *European Journal of Operational Research*, 199, 803-810.